

# 专责/主管 竞聘测评报告

受测评人：张三

测评时间：2023年6月27日

# 专责/主管竞聘测评报告

## 本报告针对受测评人张三所做的主要结论：

- 一、本报告的可信度：**88.00%（高可信度）**
- 二、能力素质匹配度：**70.04%（良好级）**
- 三、个人优势项：**推动落实、创新突破**；个人不足项：**学习能力、人才培养**

## 内容纲要

- 一、报告阅读说明
- 二、本报告可信度
- 三、竞聘岗位能力素质匹配度
- 四、竞聘岗位能力素质指标得分
- 五、竞聘岗位能力素质水平详解
- 六、竞聘岗位能力素质面试建议

## 一、报告阅读说明

### ➔ 能力素质测评简介

能力素质理论由哈佛大学教授大卫·麦克里兰博士于 1973 年正式提出。岗位能力素质指胜任某一岗位所需要具备的能力素质，通常反映在一个人工作中与绩效相关的行为上。在特定的工作岗位和组织环境中，能区分杰出绩效水平和一般绩效水平的个人行为特征，成为我们判断他人能力素质的主要标尺。

能力素质测评基于国际上成熟的能力素质模型技术，历经多年咨询项目成果积累，采集企业岗位上优秀人员的行为素材并验证行为与绩效之间的关系，最终得出该类岗位的能力素质模型，全面考察该类岗位的关键能力素质。测评题目来自岗位上重要而频繁发生的真实案例，通过受测评人在面对这些真实工作场景时的行为选择来客观反映其能力水平。

与表层较容易学习的知识技能、深层较难改变的性格特质不同的是，能力素质重点考察个人在工作中与绩效相关的行为。科学有效的能力素质评价的价值已经在企业管理中获得广泛认可，世界 500 强企业均把能力素质作为招聘选拔中决策的重要参考依据之一。

### ➔ 报告阅读注意

本报告所涉及的数据和分析，基于受测评人答题结果产生，在一定程度上受其答题主观性的影响。它只推断了受测评人的当期状况，并未考虑未来环境的不确定性因素对人产生的影响作用。

### ➔ 测评报告使用

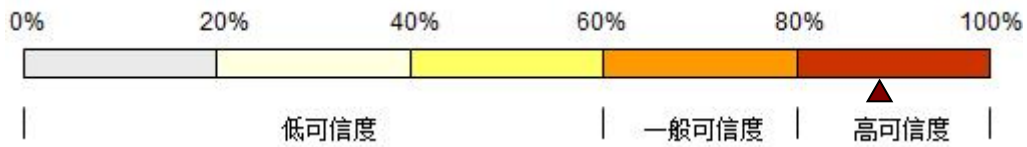
本报告的阅读者和使用者仅限于负责此次招聘选拔工作的用人单位和委托单位相关人员，对报告的保密及合理使用负有义务。

本报告中的数据和 analysis 可以作为对候选人能力素质方面的了解参考，但不应作为最终是否录用的唯一依据，用人单位须结合知识技能笔试、现场面试以及候选人以往工作绩效等不同方面的因素综合考察后再决策。

本报告最后的面试建议中提供了针对受测评人得分相对较低指标的行为化面试问题，面试官可在面试环节中参考使用。

## 二、本报告可信度

可信度是判断个人真实有效答题的程度。本报告的可信度为**88.00%**，具有**高可信度**。



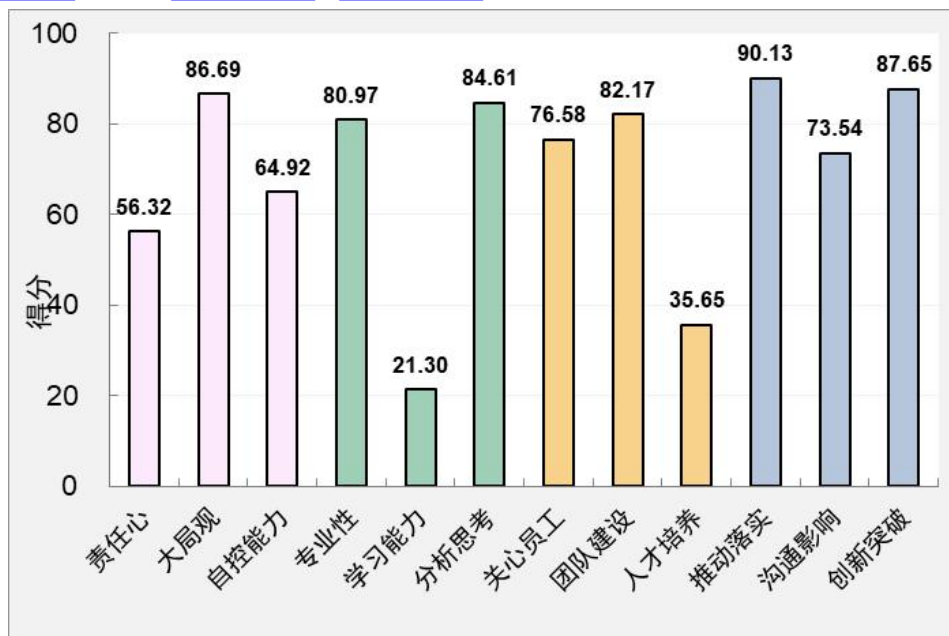
## 三、竞聘岗位能力素质匹配度

张三竞聘的是**专责/主管**，其能力素质匹配度为**71.06%（良好级）**。

备注：根据能力素质匹配度分数，将匹配度水平分为四个等级（优秀、良好、一般和淘汰）。80%<X≤100%为“优秀级”，“50%<X≤80%”为“良好级”，20%<X≤50%为“一般级”，0%<X≤20%为“淘汰级”。

## 四、竞聘岗位能力素质指标得分

下方图表所显示的是张三在专责/主管岗位各项能力素质指标上的得分。从测评结果来看，张三的个人优势项是**创新突破**和**推动落实**，说明在**创新解决问题**和**推动他人落实**方面相对突出；能力素质短板项是**学习能力和人才培养**，说明在**持续学习提升**和**提高下级能力**方面有所欠缺。



□ 核心素质 □ 思考力 □ 凝聚力 □ 执行力

备注：你所看到的得分已经转换为百分位数，它表示该受测评人在人群中的相对位置（假如该受测评人在某项上得分为90.21，代表他在该项上的排名胜过90.21%的人）。

## 五、竞聘岗位能力素质水平详解

专责/主管能力素质模型由“核心素质”、“思考力”、“凝聚力”及“执行力”四个模块组成，共考察 12 项与专责/主管优秀绩效高度相关的能力素质（如下图）。



**【核心素质】**模块居于模型的中心，是专责/主管的根性素质。它帮助专责/主管以身作则，做好处室的带头人，体现了专责/主管既专注守责又扩展视野看问题，严于律己做好自身表率特征。该模块包含责任心、大局观、自控能力三项指标。

### 责任心

责任心是一种对待工作尽心尽责，不打折扣地履行职责义务的能力素质。张三在这方面的能力测评表现处于**中级水平**。处于该等级的受测评人通常具有如下典型行为特征：

- 工作一丝不苟，严格要求，周密组织，以高质量要求作为工作检验标准
- 承担工作中界限不明的工作责任，填补职责空白，并做到同时不影响本职工作
- 主动分析工作中可能存在的潜在风险和问题，提前加以解决或形成预案

### 大局观

大局观是一种跳开自身专业或利益局限，根据大局需要提供支持配合的能力素质。张三在这方面的能力测评表现处于**高级水平**。处于该等级的受测评人通常具有如下典型行为特征：

- 本位做事，越位思考，能站在组织更高层的视野范围内看待和思考问题
- 当自身所处的局部与大局难以兼顾时能顾全大局，提供协作支持全力配合
- 在工作中统筹兼顾好急用先行和长远发展的工作，将两者统一到同一方向上

### 自控能力

抗压能力是一种控制自己的冲动，保持理性稳定状态的能力素质。张三在这方面的能力测评表现处于**中级水平**。处于该等级的受测评人通常具有如下典型行为特征：

- 善于自我激励，引导自己的情绪，正向积极地去看待事物
- 在事态紧急的情况下，首先把注意力放在解决问题而不是追究责任上
- 为完成最终目标，可以隐藏自己的真实感受，表现理性得体

**【思考力】**模型居于模型的外围，是专责/主管的工作能力之一。它帮助专责/主管在专业管理上保持清晰的思路并与时俱进，体现了专责/主管熟悉专业及专业指导工作，不断学习研究解决处室问题的特征。该模块包含专业性、学习能力、分析思考三项指标。

---

## 专业性

专业性是一种对自己专业领域内知识技能、方法手段掌握及运用的能力素质。张三在这方面的能力测评表现处于**高级水平**。处于该等级的受测评人通常具有如下典型行为特征：

- 深入钻研探索业务领域中悬而未决的疑难杂症，找出解决问题的突破口并取得显著成果
- 深入理解自己专业对组织战略的作用，从专业服务支撑组织战略实现角度看待专业价值
- 深入思考总结业务领域的规律和特点，准确判断本行业和本专业的未来走向和发展趋势

## 学习能力

学习能力是以开放心态不断学习，勤于思考，融会贯通的能力素质。张三在这方面的能力测评表现处于**初级水平**。处于该等级的受测评人通常具有如下典型行为特征：

- 心态开放，对未知事物保有好奇心与求知欲
- 学习别人身上的闪光点，以欣赏的眼光看待他人优秀的地方
- 有意识的提早接触工作中未来可能涉及的领域圈子，储备经验

## 分析思考

分析思考是一种运用分析推理找到事物间的联系，对问题进行综合分析的思维能力。张三在这方面的能力测评表现处于**高级水平**。处于该等级的受测评人通常具有如下典型行为特征：

- 思维严谨缜密，有比较强的综合分析能力，能抓住问题的关键核心
- 动态地思考问题，重视各种因素的变化以及引发的连锁变化，找出瓶颈点，作出判断决策
- 能梳理清楚复杂情况下各种可能行动的影响，权衡利弊，分轻重缓急处理问题

**【凝聚力】**模块居于模型的外围，是专责/主管的工作能力之一。它帮助专责/主管打造团队的内聚力，体现了专责/主管与下级间建立默契信任，加强团队合力，提高下级能力的特征。该模块包含关心员工、团队建设、人才培养三项指标。

## 关心员工

关心员工是一种在了解员工的基础上给予相应的支持与帮助的能力素质。张三在这方面的能力测评表现处于**中级水平**。处于该等级的受测评人通常具有如下典型行为特征：

- 关心员工的实际工作问题，为员工解决工作资源的紧缺问题，改善工作环境
- 能站在员工立场上考虑他们的利益关注点，将此纳入各项管理决定的考虑范围
- 了解到员工在工作或生活上遇到难题时，会尽力提供支持，帮助员工渡过难关

## 团队建设

团队建设是一种营造团队氛围，加强团队合力的能力素质。张三在这方面的能力测评表现处于**高级水平**。处于该等级的受测评人通常具有如下典型行为特征：

- 在团队内发起互助活动，帮助有困难的员工，形成互助文化
- 保持团队内部的公平公正，为团队成员提供平等的发展机会
- 通过重点表彰部分优秀事迹或工作成果，加强对团队文化的牵引

## 人才培养

人才培养是一种在帮助下级提高工作能力，给予下级锻炼成长机会的能力素质。张三在这方面的能力测评表现处于**初级水平**。处于该等级的受测评人通常具有如下典型行为特征：

- 组织技术培训和实战指导，确保员工熟练掌握规范、技术和方法

- 
- 通过分析典型案例的处理过程，将自己的知识技能和经验方法传授给员工
  - 帮助员工了解技术前沿信息，启发引导或要求加强对新技术的学习和掌握

**【执行力】**模块居于模型的外围，是专责/主管的工作能力之一。它帮助专责/主管高效推动工作进程，体现了专责/主管高效推动工作开展，引导他人达成共识，用创新方法解决问题的特征。该模块包含推动落实、沟通影响、创新突破三项指标。

### 推动落实

推动落实是一种关注事情的进展，推动他人达成工作目标的能力素质。张三在这方面的能力测评表现处于**高级水平**。处于该等级的受测评人通常具有如下典型行为特征：

- 强化员工的责任意识，加强员工对工作的价值感、成就感与参与感
- 要求下级按程序或定时汇报工作进展情况，保障工作信息互通有无
- 通过重要工作承接人与其他人的互保与连带责任，将工作落实到位

### 沟通影响

沟通影响是一种增进理解互信，引导他人接受自己观点并与之达成共识的能力素质。张三在这方面的能力测评表现处于**中级水平**。处于该等级的受测评人通常具有如下典型行为特征：

- 能给予他人积极期望、正面评价和鼓励性反馈，表示出对他人工作及个人的重视
- 能围绕对方关注的重点，将复杂信息以简洁明了，突出重点的方式表达呈现出来
- 可以针对不同环境、不同情况、不同人群、不同对象，调整说话的内容和形式

### 创新突破

创新突破是一种不拘泥于现有条件和传统方法，积极寻找更有效的方法来解决实际问题的能力素质。张三在这方面的能力测评表现处于**高级水平**。处于该等级的受测评人通常具有如下典型行为特征：

- 面对困难不轻易放弃，根据实际状况转换思路、途径、对象、方法等，继续尝试
- 在客观条件不足的情况下，自己想办法突破限制，主动创造条件达成目标
- 找出问题背后的原因所在，在针对解决该问题的工作上重点投入，大胆破局

## 六、竞聘岗位能力素质面试建议

对候选人能力素质的面试考察宜采用行为化面试方式，帮助候选人回顾以往经历中的特定事件，从中观察其行为表现，然后再做出判断。根据张三的测评结果，针对其得分相对较低的能力素质指标，提供以下行为化面试问题和判断依据，供面试时进一步深入了解。

### 张三的相对低分指标 1：学习能力

得分：21.30

**面试问题：** 你是否有过将一些其他方面的想法或实践方法带入工作中的经历？当时具体是什么想法？对你的工作有何借鉴意义？最终效果如何？

**考察目的：** 学习能力体现了个人主动摸索问题解决办法的能力。本题主要考察候选人是否可以将自己的想法实际运用到工作中，发挥自己的创造性。

**判断依据：** 在候选人对事件的回顾描述中，面试官可适时追问并重点观察以下 5 点：

1. 能否举例说出类似的经历？
2. 能否客观地看清或评价自己行为的优缺点？
3. 想法或实践方法是否适合当时的工作？
4. 想法的实施考虑是否周全？
5. 最终的结果是否如预期？

如以上 5 点中候选人的总体表现较好，可作为推荐对象；如部分表现较好，可备选；如总体表现一般或较差，则拒绝。针对学习能力，需重点观察候选人在第 1-4 点上的表现。

**面试记录：** \_\_\_\_\_

**面试问题：** 请谈一谈你应聘岗位所处行业未来 2-3 年业务发展的利和弊。

**考察目的：** 学习能力体现了个人在知识经验积累的基础上，对信息的进一步思考和整合。本题主要考察候选人对行业的学习和了解是否具备一定的高度？是否具备深入思考问题，把握发展趋势的能力？

**判断依据：** 在候选人的描述中，面试官可适时追问并重点观察以下 5 点：

1. 候选人是否丰富的行业经验？
2. 候选人是否之前考虑过这个问题？
3. 候选人能否明确描述行业未来 2-3 年业务的发展趋势？
4. 候选人能否分条列出未来 2-3 年业务发展的利和弊？
5. 候选人是否深入理解行业发展与所应聘岗位的关系？

如以上 5 点中候选人的总体表现较好，可作为推荐对象；如部分表现较好，可备选；如总体表现一般或较差，则拒绝。针对学习能力，需全面观察候选人在第 1-5 点上的表现。

**面试记录：** \_\_\_\_\_

### 张三的相对低分指标 2：人才培养

得分：35.65

**面试问题：** 在你过往带团队的过程中，你带出了多少独当一面的人才？举一个典型的例子？最后请谈谈你对独当一面的认识。（如果候选人过往没有管理经验，则改为询问其帮助别人学会

掌握某项技术的过程。)

**考察目的：**人才培养的重要衡量尺度之一是所培养的独当一面的人才数量。本题主要考察候选人培养人才的效果与典型举措。

**判断依据：**在候选人的回答中，面试官可适时追问并重点观察以下 5 点：

1. 所带出独当一面的人才数量是否充足？
2. 所举的例子中，培养过程是否具有挑战性？
3. 传递了哪些至关重要的方法技巧和经验？
4. 是否有定期或利用时机对其进行针对性反馈？
5. 对方是否有较大的变化，体现在哪些地方？

如以上 5 点中候选人的总体表现较好，可作为推荐对象；如部分表现较好，可备选；如总体表现一般或较差，则拒绝。针对人才培养，需重点观察候选人在第 2-4 点上的表现。

**面试记录：** \_\_\_\_\_

**面试问题：** 是否有过很有发展潜力的下级但在待人接物或其它方面有所欠缺？你是如何帮助他提高的？（如果候选人过往没有管理经验，则采用假设方式询问）

**考察目的：**人才培养的重要特征之一是帮助他人补足短板，养成关键素质。本题主要考察候选人帮助他人提高补足短板的能力。

**判断依据：**在候选人的回答中，面试官可适时追问并重点观察以下 5 点：

1. 下级在缺失不足之处，其个人是否较难意识到，较难去改变？
2. 在帮助下级改进的时候，是否事先充分肯定了他的优势与长处？
3. 在提出缺失和不足的时候，对方是否认同要提升的重要性？
4. 是否有帮助改变的历练机会，并配有具体明确的行为指导？
5. 是否定期做回顾，检视补足提升短板的效果？

如以上 5 点中候选人的总体表现较好，可作为推荐对象；如部分表现较好，可备选；如总体表现一般或较差，则拒绝。针对人才培养，需重点观察候选人在第 2-4 点上的表现。

**面试记录：** \_\_\_\_\_

**张三的相对低分指标 3：责任心**

**得分：56.32**

**面试问题：**谈一个你在职业生涯中曾经遇到过的挫折事件。

**考察目的：**责任心是对工作中所出现解决问题的主动及时程度。本题主要考察候选人在不利状况下是否尽心尽责，全力以赴，事后是否能深刻地总结反思。

**判断依据：**在候选人对事件的回顾描述中，面试官可适时追问并重点观察以下 5 点：

1. 事件总体上是否复杂或高压？
2. 个人面对挫折的心态是否积极？
3. 处理过程中的应对举措是否妥当？
4. 事件最终的结果如何？
5. 事后是否有总结反思，承担自身责任？



---

如以上 5 点中候选人的总体表现较好，可作为推荐对象；如部分表现较好，可备选；如总体表现一般或较差，则拒绝。针对责任心，需重点观察候选人在第 5 点（在事后的总结反思是否到位，对问题产生的原因是否有归因于自己的部分，而不是归因于环境或他人）上的表现。

**面试记录：** \_\_\_\_\_

**面试问题：**谈一个你在过往经历中发现工作中潜在问题的事例？当时你是怎么想的，后来又做了什么，谈一下主要经过。

**考察目的：**责任心除了对已经出现问题的及时解决外，还有对潜在问题的察觉预防。本题主要考察候选人能否主动地发现潜在问题所在，并能立刻着手解决。

**判断依据：**在候选人对事件的回顾描述中，面试官可适时追问并重点观察以下 5 点：

1. 是偶然发现还是谨慎细心所致？
2. 问题性质或影响面是否较大？
3. 处理过程是否比较麻烦或耗费资源？
4. 处理结果是否较为妥当？
5. 事后是否有预防该类事情再次发生的举措？

如以上 5 点中候选人的总体表现较好，可作为推荐对象；如部分表现较好，可备选；如总体表现一般或较差，则拒绝。针对责任心，需重点观察候选人在第 1 点（发现问题是否体现了主动意识）和第 5 点（最后处理完后是否有预防同类问题再发的举措）上的表现。

**面试记录：** \_\_\_\_\_

本报告所涉及的全部数据，由受测评人答题结果产生，在一定程度上受其答题主观性的影响。本报告所涉及的分析和反馈内容，由各项数据运算产生。它只推断了受测评人的当期状况，并未考虑未来环境的不确定性因素对人产生的影响作用。本报告涉及个人隐私，请注意保密，未经受测评人书面授权，不允许以任何方式公开。管理咨询公司只对报告内容负责，对报告用途所产生的任何后果不承担任何法律责任。

